

BAB II

LANDASAN TEORI

A Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan membandingkan kondisi nyata yang ada di lapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneltian Terdahulu	Uraian
1	Judul	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang Fischa Oktaviane (2013)
	Tujuan	Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang
	Metode	1. Variabel terikat: Kepuasan Kerja (Y) 2. Variabel bebas: Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) Pengambilan sampel dengan menggunakan metode proportional cluster random sampling dan alat analisis data menggunakan analisis regresi linear

2		berganda
	Hasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang 2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang 3. Kepemimpinan dan kompensasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang
	Judul	<p>Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p> <p>I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih (2016)</p>
	Tujuan	Untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sri Artha Lestari
	Metode	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel terikat: Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2) 2. Variabel bebas: Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) <p>Pengambilan sampel ditentukan dengan rumus Slovin dan teknik analisi data yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis)</p>
	Hasil	Variabel kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja

		karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Judul	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pan Maritime Wira Pawitra Teguh Santoso (2014)
	Tujuan	Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pan Maritime Wira Pawitra
	Metode	1. Variabel terikat: Kepuasan Kerja (Y) 2. Variabel bebas: Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi Finansial (X2) Model penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dan data yang dihasilkan dianalisis dengan model regresi linier berganda
	Hasil	Gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pan Maritime Wira Pawira

Dari penelitian terdahulu yang telah disebutkan, diperoleh persamaan dan perbedaan antara penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Persamaan:

- a. Penelitian Fischa Oktaviane (2013) dan Teguh Santoso (2014) dengan peneliti sama-sama menggunakan analisis linear berganda.

- b. Penelitian Teguh Santoso (2014) dengan peneliti sama-sama membatasi pada kompensasi finansial

2. Perbedaan:

- a. Penelitian Fischa Oktaviane (2013) dan I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih (2016) teknik pengambilan sampel menggunakan metode proportional cluster random sampling dan rumus Slovin, sedangkan oeneliti menggunakan total sampling
- b. Penelitian dan I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih (2016) meiliki variabel terikat kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan peneliti hanya menggunakan variabel kepuasan kerja

B Tinjauan Teori

1 Kepuasan Kerja

- a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011: 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Handoko (2002: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai

perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2009: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman

b. Kepuasan Kerja Menurut Teori Diskrepensi

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan adalah fungsi dari apa yang seseorang benar-benar terima dari situasi pekerjaan dan apa yang dia pikir dia harus terima atau apa yang ia harapkan untuk ia terima. Ketika kepuasan yang benar-benar ia terima lebih rendah daripada kepuasan yang diharapkan, hal tersebut menyebabkan

ketidakpuasan. Menurut Locke, kepuasan kerja dan ketidakpuasan adalah fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang dirasakan seseorang dari yang ditawarkan oleh pekerjaannya. Porter berpikir bahwa kepuasan adalah perbedaan antara apa yang seseorang benar-benar terima dan apa yang dia rasa harus dia terima.

Menurut teori diskrepansi (Locke, dalam Suyasa 2001) kepuasan kerja yang dialami seseorang berasal dari hal-hal yang ia anggap penting, dan sejauh mana hal-hal yang ia anggap penting tersebut terpenuhi. Kepuasan kerja semakin terbentuk pada saat tidak adanya kesenjangan antara hal-hal yang individu anggap penting dan hal-hal yang individu dapatkan. Individu yang puas adalah individu yang mendapatkan hal-hal yang ia anggap penting. Sebaliknya, individu yang tidak puas adalah individu yang tidak berhasil mendapatkan hal-hal yang ia anggap penting.

Berdasarkan teori diskrepansi, seseorang akan tetap puas dengan pekerjaannya jika memenuhi berbagai kebutuhan, keinginan, harapan, dan nilai-nilai yang dimilikinya. Individu sangat bervariasi dalam kebutuhan mereka untuk hal-hal seperti prestasi, status, keamanan, dan kontak sosial. Oleh sebab itu, tidak semua pekerjaan bisa memuaskan setiap kebutuhan karyawan selama setiap periode hidupnya. Dengan mengetahui kebutuhan karyawan, kita bisa

memilih karyawan yang kebutuhannya konsisten dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan.

Variasi model lain ketidaksesuaian tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan, misalnya Porter (1961) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 114) sebagai berikut:

1) Kesempatan untuk Maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja. Termasuk di dalamnya adalah kesempatan untuk promosi atau naik jabatan.

2) Keamanan Kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

Karyawan akan berhenti dan berpikir ulang apabila pekerjaan yang dilaksanakannya mengandung bahaya dan efek negatif di dalamnya.

3) Gaji.

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi yang sering menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Gaji yang kecil dengan beban kerja yang cukup berat akan membuat karyawan kecewa dan merasa dirugikan. Gaji harus sesuai dan diberikan dengan adil kepada karyawan.

4) Manajemen Kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

5) Kondisi kerja.

Dalam hal ini adalah sarana dan prasarana kerja seperti tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir. Sarana yang lengkap dan aman akan memberikan kenyamanan kerja pada karyawan.

6) Pengawasan (Supervisi).

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover yang tinggi.

7) Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pemimpin yang bersedia untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi serta keluhan-keluhan karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa diakui dan dihargai keberadaannya dalam lingkungan perusahaan.

9) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Aspek ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. Misalnya, perusahaan atau manajemen memberikan santunan kepada karyawan yang sedang mengalami musibah, memberikan libur atau cuti kepada karyawan yang sakit dan sebagainya.

10) Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator kepuasan kerja Menurut Rivai (2011: 860) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1) Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

2) Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.

3) Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

4) Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat ketrampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

6) Rekan kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

7) Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya

tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

e. Manfaat Kepuasan Kerja

Luthans (2006) dalam Mahesa (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap:

1) Kinerja

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerjanya akan meningkat. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, salah satunya adalah penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, ia akan menghasilkan kinerja yang lebih besar.

2) Pergantian Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, karena karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut. Berbeda apabila terdapat ketidakpuasan kerja, karyawan merasa tidak nyaman, tertekan dan hasilnya karyawan tidak mapu bekerja dengan baik dan akibatnya pergantian karyawan akan tinggi.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Rivai (2004) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan hal yang sangat penting karena kompensasi yang cukup dapat menarik, memelihara dan menjaga karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan.

Kompensasi menurut Ivancevich (1995) dalam Kadarisman (2012) kompensasi adalah fungsi Human Resource Management (HRM) yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun nonfinansial.

Aritonang (2005: 2) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Notoatmodjo (2009) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan dan perundangundangan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

b. Jenis-Jenis Kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program penggajian secara umum dikelompokkan ke dalam kompensasi finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung dan secara tidak langsung (Rivai, 2004).

1) Kompensasi Finansial berupa:

- a) Kompensasi finansial secara langsung berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba atau keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
- b) Kompensasi finansial tak langsung berupa program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja) bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor yang nyaman dan tempat parkir yang memadai.

2) Kompensasi Non Finansial berupa:

- a) Pekerjaan (tugas pekerjaan yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).
- b) Lingkungan kerja (kebijakan kesehatan, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2008), tujuan pemberian kompensasi kepada para karyawan antara lain:

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus

mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6) Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

d. Indikator Kompensasi

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut Simamora (2004: 445) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah:

1) Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

e. Sistem Pembayaran Kompensasi

Menurut Hasibuan (2007) Sistem Kompensasi Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2) Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Sunarto, 2005:23). Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang

digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Mulyadi dan Rivai (2009:337) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

b. Peran pemimpin

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting didalam suatu organisasi. Peran pemimpin juga sangat penting baik di internal maupun eksternal organisasi untuk meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut:

1) Pemberi arah (*Direction Setter*)

Seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan pengarahan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana efektivitas maupun efisiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan tersebut.

2) Agen Perubahan

Seorang pemimpin berperan sebagai katalisator perubahan pada lingkungan internal. Untuk itu, pemimpin harus mampu

mengantisipasi perkembangan di dunia luar, serta menganalisis implikasinya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal yang utama dan prioritas atas perubahan tersebut, mempromosikan penelitian serta memberdayakan karyawan menciptakan perubahan-perubahan penting.

3) Pembicara (*Spokesperson*)

Pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi merupakan penasihat dan navigator organisasi dengan pihak luar. Untuk menjadi pembicara yang efektif, pemimpin harus membangun jejaring (*networks*) dengan dunia luar, agar memperoleh informasi, dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

4) Pembina (*Coach*)

Pemimpin adalah Pembina team yang memberdayakan individu-individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang telah dirumuskan. Dengan kata lain ia berperan sebagai mentor, yang menjadikan visi sebagai realitas.

Menurut Djanaid (1996) peran atau fungsi pemimpin adalah sebagai pengambil keputusan, memotivasi anak buah, sebagai sumber informasi, menciptakan inspirasi, menciptakan keadilan, sebagai katalisator, sebagai wakil organisasi, menyelesaikan konflik, memberi sugesti pada anak buah.

c. Teori-Teori Gaya Kepemimpinan

1) Teori Universitas Michigan

Teori ini menyatakan bahwa ada dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *the job oriented and the employee oriented*.

a) Gaya dengan orientasi tugas (*job oriented*).

Pemimpin yang berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup tanpa ada partisipasi untuk menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Pemimpin dengan gaya seperti ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan ketimbang pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

b) Gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*).

Pemimpin dengan gaya seperti ini mencoba untuk lebih memotivasi bawahan ketimbang mengawasinya. Karyawan di dorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati.

Menurut Robbins (2003:251), studi kepemimpinan pada Pusat Riset Survei (*Survey Research Center*) pada universitas Michigan memiliki sasaran yang sama dengan Studi Ohio State (*Ohio State Studies*) untuk menempatkan karakteristik perilaku dari para

pemimpin yang nampaknya terkait dengan efektivitas kerja. Riset tersebut menunjukkan bahwa pengawas-pengawas pada seksi produksi tinggi lebih menyukai:

- 1) Menerima pengawasan dari pengawas mereka yang bersifat terbuka disbanding yang terlalu ketat.
- 2) Menyukai sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada pada pekerjaan mereka.
- 3) Menggunakan sebagian besar waktunya dalam pengawasan.
- 4) Memberikan pengawasan terbuka kepada bawahannya dari pada pengawasan yang ketat.
- 5) Berorientasi pada pekerjaan dari pada berorientasi pada produksi.

Pemimpin yang menekankan pada orientasi karyawan akan mendorong para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan organisasi dan keputusan lain yang berkaitan dengan pekerjaan. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung untuk menetapkan standar kerja yang kaku, mengorganisasikan tugas dengan teliti dan mengawasi kerja karyawan secara ketat.

Berdasarkan penelitian Universitas Michigan terdapat dua macam tipe perilaku kepemimpinan. Dalam tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ditandai beberapa hal yaitu:

- 1) Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan
- 2) Pemimpin selalu mengadakan pengawasan
- 3) Pemimpin lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas

Sedangkan tipe kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan atau bawahan yaitu:

- 1) Pemimpin lebih memberikan motivasi.
- 2) Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 3) Pemimpin lebih bersifat kekeluargaan, saling percaya dan kerja sama, saling menghormati diantara sesama anggota kelompok.

Hasibuan (2007:170) dilihat dari gaya pengambilan keputusan, maka gaya kepemimpinan secara sederhana dapat dibagi menjadi 3 macam, yaitu:

1) Tipe Otokratis

Gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin.

2) Tipe Demokratis

Gaya kepemimpinan dimana dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pemimpin mengikutsertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik diwakili oleh orang-orang tertentu ataupun berpartisipasi secara langsung.

3) Tipe Delegatif(*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan dimana pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan secara penuh dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Pimpinan sangat percaya kepada bawahannya, bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik.

d. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2008:34) gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

1) Mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

3) Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung atau tidak langsung.

4) Mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif pada tempatnya.

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir yang digunakan untuk mempermudah alur pemikiran yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Taman Rekreasi Sengkaling. Berikut kerangka pikir yang telah dikonsep oleh peneliti:

Kompensasi

1. Kesesuaian beban kerja dengan gaji
2. Kesesuaian tanggung jawab atas gaji yang diterima
3. Pemberian insentif/bonus
4. Nominal pemberian THR sudah sesuai
5. THR diberikan tepat waktu
6. Pemberian asuransi

Kepuasan Kerja

1. Puas terhadap hasil pekerjaan
2. Supervisi
3. Sistem manajerial
4. Promosi
5. Gaji dan tunjangan
6. Rekan kerja
7. Lingkungan kerja

Gaya Kepemimpinan

1. Orientasi tugas:
 - a. Memberi petunjuk
 - b. Menekankan pelaksanaan tugas
 - c. Melakukan pengawasan
2. Orientasi karyawan:
 - a. Memotivasi
 - b. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
 - c. Bersifat kekeluargaan

Teori tentang kompensasi didasarkan pada teori dari Rivai (2004) yang terdiri dari kompensasi langsung yang meliputi gaji dan insentif/bonus serta kompensasi tidak langsung yang meliputi Tunjangan Hari Raya (THR) dan asuransi.

Teori yang mendasari variabel gaya kepemimpinan adalah teori university of Michigan yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ada 2 yaitu gaya kepemimpinan orientasi tugas dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan dengan indikator terdiri dari memberi petunjuk, melakukan pengawasan, menekankan pelaksanaan tugas, memotivasi, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan bersifat kekeluargaan.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.” (Sugiyono 2012: 93).

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi yang sering menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Gaji yang kecil dengan beban kerja yang cukup berat akan membuat karyawan kecewa dan merasa dirugikan. Gaji harus sesuai dan diberikan dengan adil kepada karyawan.

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover yang tinggi. (As'ad, 2004: 114)

H1: Kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Teguh Santoso (2014) dan I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana, dan Desak Ketut Sintaasih (2016) yang mendapatkan hasil bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja adalah variabel kompensasi.

H2: Kompensasi paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja

